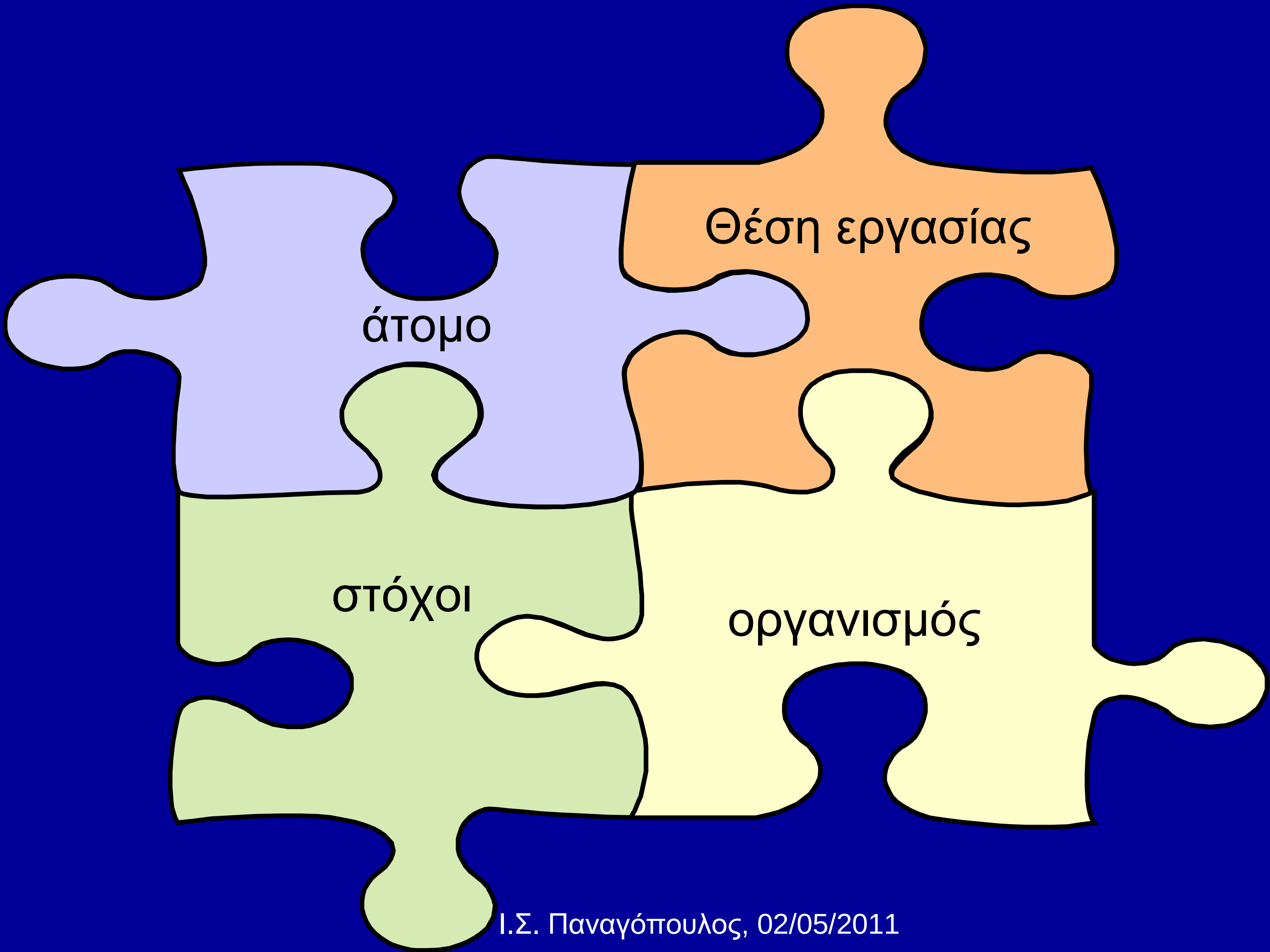
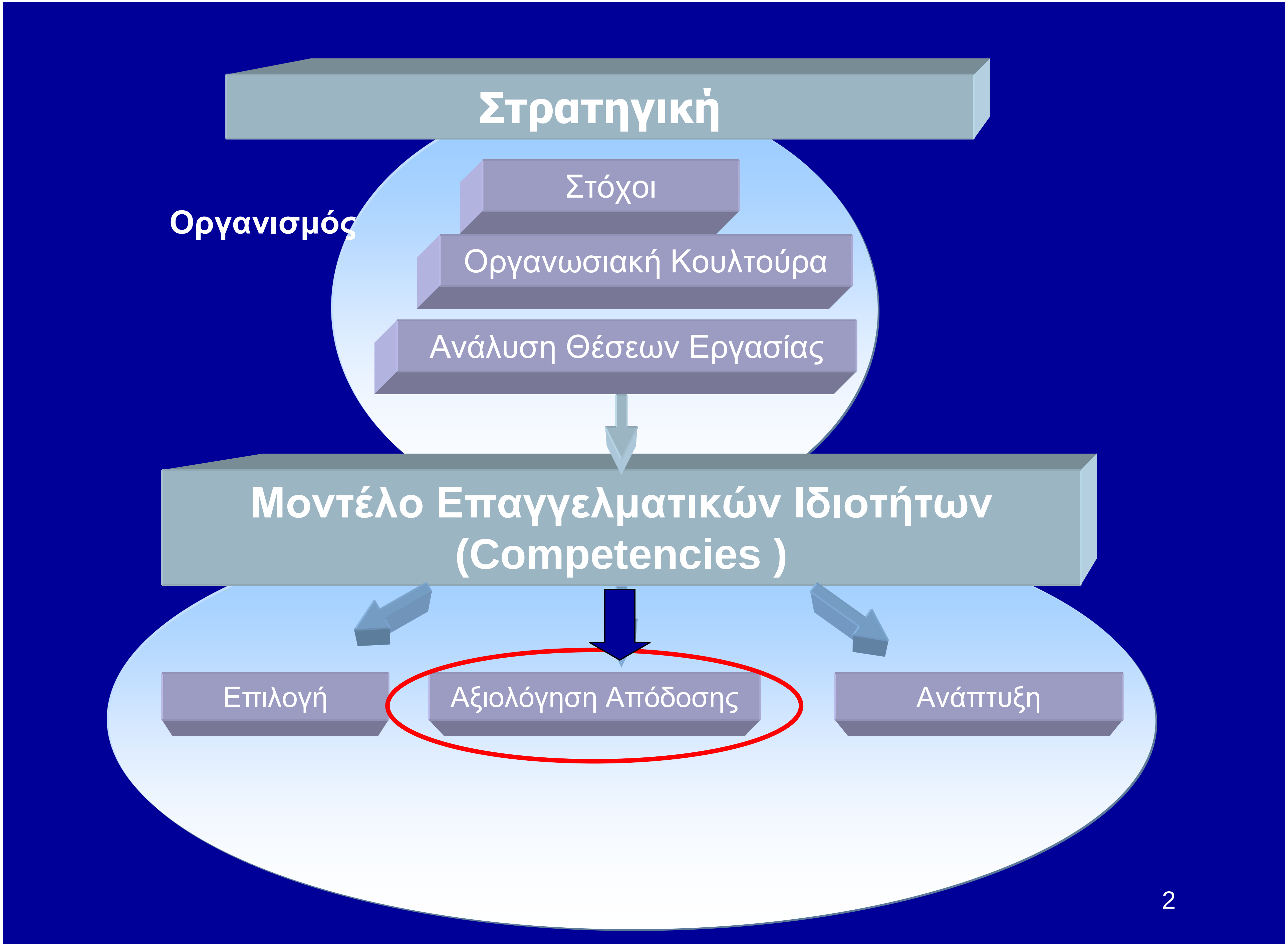
Μοντέλο Επαγγελματικών Ιδιοτήτων (Competencies)



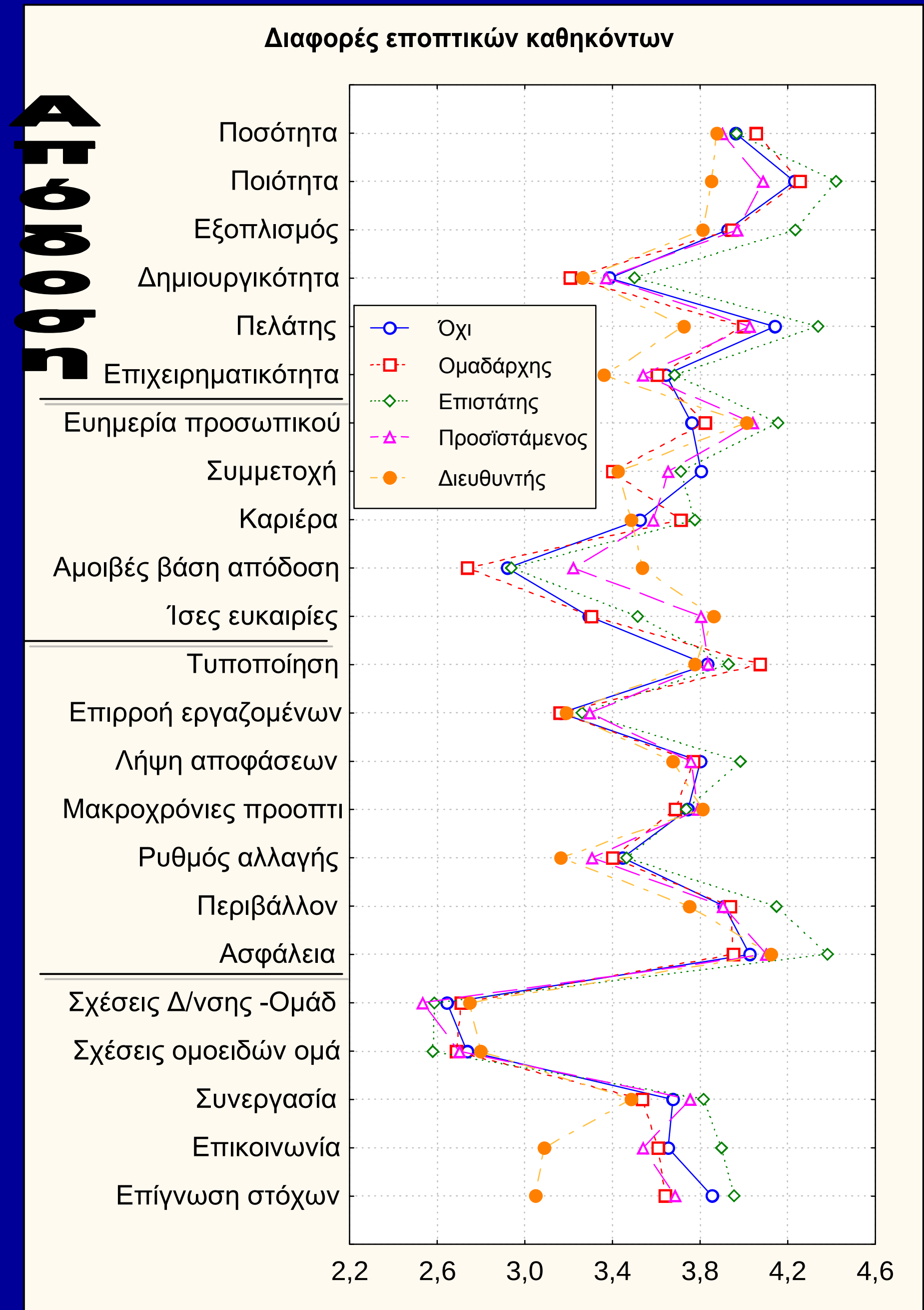

Στρατηγική
Οργανισμός
Στόχοι
Οργανωσιακή Κουλτούρα
Ανάλυση Θέσεων Εργασίας
Μοντέλο Επαγγελματικών Ιδιοτήτων
(Competencies)
Επιλογή
Αξιολόγηση Απόδοσης
Ανάπτυξη

Οργανωσιακή Κουλτούρα

- **Ανάλυση Οργανωσιακής Κουλτούρας**
- **Ιδιαιτερότητες**
- **Παράγοντες που ενισχύουν / δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων**
- **Είναι αναγκαίες αλλαγές στην κουλτούρα;**

- Η **οργανωσιακή κουλτούρα** συνήθως αναλύεται σε διαφορετικές **διαστάσεις**. Η μέτρηση αυτών των διαστάσεων γίνεται συνήθως με την ανάπτυξη ενός **Ερωτηματολογίου** Οργανωσιακής Κουλτούρας.
- **Εργαζόμενοι** από διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα ενός οργανισμού **απαντούν** στο Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας ατομικά & ανώνυμα. Τους ζητείται να αξιολογήσουν τον οργανισμό τους σε μία σειρά δηλώσεων (π.χ. σε μία κλίμακα από το 1-«διαφωνώ απόλυτα» έως το 5-«συμφωνώ απόλυτα»).
- Δημιουργείται ένα **Συνολικό Προφίλ** της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, κατανέμονται οι απαντήσεις **ανά διάσταση** & γίνονται **συγκριτικές αναλύσεις** (π.χ. μεταξύ Τμημάτων, ανά επίπεδο προϋπηρεσίας, καθηκόντων, κ.α.).

Παράδειγμα: Συνολικό Προφίλ διαστάσεων **Οργανωσιακής Κουλτούρας**



Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας που αφορά την ΑΠΟΔΟΣΗ

Διαστάσεις που αφορούν την ΑΠΟΔΟΣΗ	Βαθμολογία
Ενδιαφέρον για Ποσότητα	3,96
Ενδιαφέρον για Ποιότητα	4,22
Αξιοποίηση του Νέου Εξοπλισμού	3,94
Ενθάρρυνση Δημιουργικότητας	3,38
Προσανατολισμός στον Πελάτη	4,12
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	3,63

Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

- **Υπάρχουν περιγραφές θέσεων εργασίας;**
- **Αν ναι, ανταποκρίνονται στην καθημερινή πρακτική;**
- **Ανάλυση Θέσεων & δημιουργία Περιγραφών Θέσεων Εργασίας**

Μοντέλο Επαγγελματικών Ιδιοτήτων (Competencies)

"Το σύνολο των ατομικών χαρακτηριστικών που εγγυώνται την εργασιακή επιτυχία και μπορούν να περιγραφούν ως **παρατηρήσιμοι** τρόποι συμπεριφοράς"

Επαγγελματικές Ιδιότητες & Επάρκεια σε σχέση με την Απόδοση



(*Πηγή*: Young & Dulewicz, 2009, p.795)

Παράδειγμα

Εξυπηρέτηση Πολιτών

Αναφέρεται στη **δημιουργία** και **διατήρηση αποτελεσματικών** σχέσεων με τους πολίτες με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους.

- Προσπαθεί συστηματικά να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πολιτών
- Επιδεικνύει ψυχραιμία & έλεγχο κάτω από συνθήκες πίεσης
- Παρέχει άμεσες & αποτελεσματικές υπηρεσίες και λύσεις
- Προσαρμόζει τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες του πολίτη

Παράδειγμα

Εξυπηρέτηση Πολιτών

Ικανότητες

- Προφορικής Επικοινωνίας
- Ενεργητικής Ακρόασης

Προσωπικότητα

- Πειστικότητα
- Κοινωνική Σιγουριά
- Κατανόηση
- Συναισθηματικός Έλεγχος

Ενδιαφέρον

- Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση

Κίνητρα

- Ανάγκη για Εμπορικό Προσανατολισμό


Επαγγελματικές Ιδιότητες
(competencies)
Επιλογή
Αξιολόγηση απόδοσης
Ανάπτυξη

Επιλογή

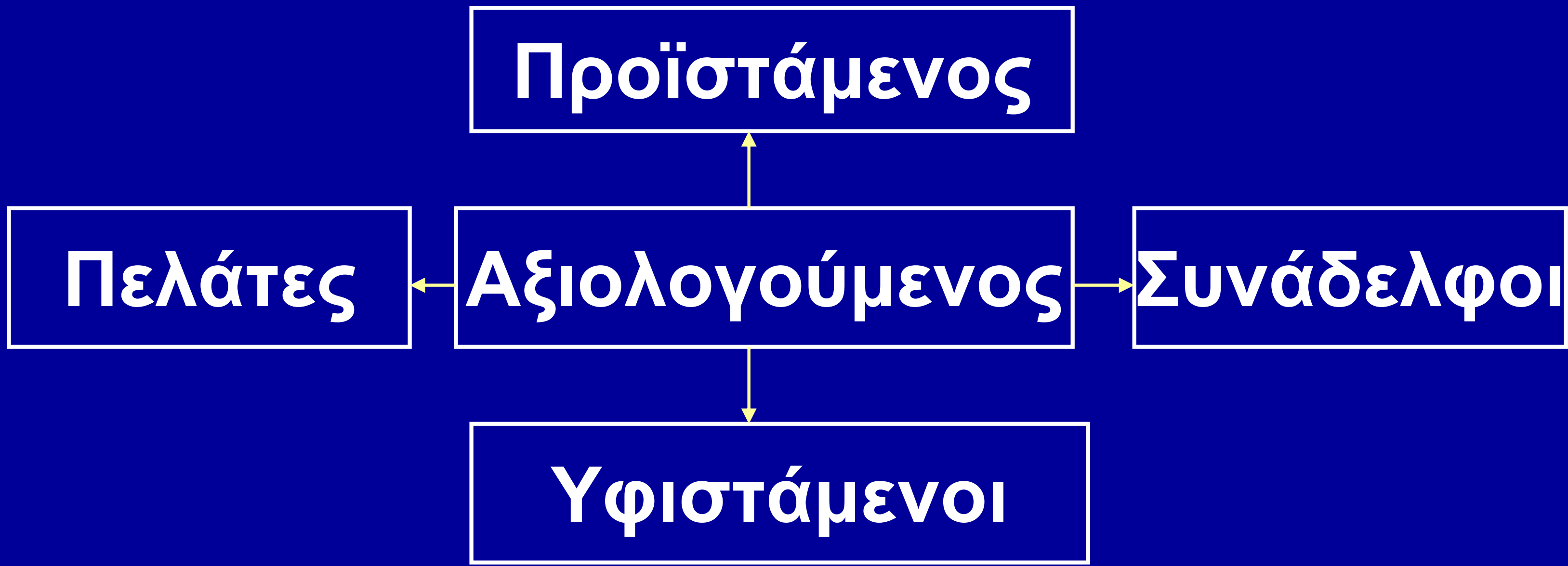
Αξιολόγηση Απόδοσης

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ →	Άσκηση Εισερχομενων	Άσκηση Ρόλων	Τεστ Ικανοτήτων	Τεστ Προσωπικότητας	Συνέντευξη
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ↓					
Εξυπηρέτηση Πολιτών					
Οργάνωση/ Προγραμματισμός					
Ηγεσία					
Ανάλυση Προβλημάτων					
Λήψη Αποφάσεων					
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός					

Αξιολόγηση 360^0
Ανατροφοδότηση 360^0

Αυτοματοποιημένα Συστήματα Αξιολόγησης 360^0

Ανατροφοδότηση 360°



… δίνουν τη δική τους οπτική

Διαδικασία της Αξιολόγησης 360°

- Αποφάσισε ποιες συμπεριφορές (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες σε σχέση με τη θέση εργασίας, τη συμπεριφορά ή την επαγγελματική ικανότητα-competency) θα μετρήσεις & ποιούς θα αξιολογήσεις.
- Σχεδίασε (ή πάρε ένα έτοιμο) ερωτηματολόγιο αξιολόγησης.
- Κοινοποίησε το πρόγραμμα αξιολόγησης 360^0 και προετοίμασε τους συμμετέχοντες (καθορισμός 'διευκολυντή' – πιλοτική μελέτη).
- Εκπαίδευσε το προσωπικό σου να δίνει & να δέχεται κριτική ανατροφοδότηση, π.χ.

  «Νομίζω ότι είσαι ένας κακός επικοινωνιακός τύπος» - X

  «Παρατηρώ ότι σπάνια μας χαιρετάς όταν έρχεσαι το πρωί» - ✓
- Άσε τους εργαζόμενους να διαλέξουν τους αξιολογητές τους.
- Αποφάσισε πώς θα παρουσιάσεις την ανατροφοδότηση.
- Δώσε υποστήριξη, συμβουλευτική & βοήθεια.
- Όρισε ατομικά πλάνα βελτίωσης.
- Αξιολόγησε όλη τη διαδικασία.

Οφέλη της Αξιολόγησης 360°

- Διαφορετικές όψεις
- Διαφορετικές Αντιλήψεις
- Διαφορετικές Παρατηρήσεις
- Διαφορετικές σχέσεις
- Σημαντικό εύρος πληροφοριών
- Πλούσια Εικόνα
- Αποκάλυψη των “περιοχών ανάπτυξης”

Πλεονεκτήματα της Αξιολόγησης 360°

- Η συνδυασμένη γνώμη δίνει μια ακριβή, αντικειμενική, & καλά-ισορροπημένη άποψη.
- Μερικές δεξιότητες (π.χ. η ηγεσία) κρίνονται καλύτερα από τους υφισταμένους & τους συναδέλφους παρά από τους ανωτέρους.
- Ένα σχόλιο που είναι δύσκολο να το αποδεχτεί κάποιος, δεν μπορεί να απορριφθεί ή να αγνοηθεί όταν διάφοροι συνάδελφοι το έχουν εκφράσει ανεξάρτητα.
- Η αξιολόγηση 360^0 μπορεί να οδηγήσει σε θετική συμπεριφορά, π.χ. περισσότερη ευθύτητα & ειλικρίνεια.
- Η τεχνική αυτή μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη κινήτρων για άτομα που υποτιμούν τους εαυτούς τους.

Μειονεκτήματα της Αξιολόγησης 360°

- Μερικές φορές μπορεί να είναι χρονοβόρα & δαπανηρή, και για το λόγο αυτό η τεχνική συχνά περιορίζεται στα διοικητικά επίπεδα. (Όμως τα αυτοματοποιημένα συστήματα αξιολόγησης - μέσω Η/Υ & διαδικτύου - την έκαναν πολύ πιο σύντομη & προσιτή).
- Εάν χρησιμοποιούνται πάρα πολλοί αξιολογητές, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι δύσκολο να ερμηνευθούν.
- Μπορεί να αποβεί αρνητική σαν μέθοδος, εκτός εάν αντιμετωπίζεται προσεκτικά & με ευαισθησία.
- Μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον υποψίας εκτός εάν η διαχείρισή της είναι ανοιχτή & ειλικρινής.

Σημείωση: *Τα αυτοματοποιημένα συστήματα αξιολόγησης 360^0 αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα περισσότερα από τα παραπάνω μειονεκτήματα.*

Πλεονεκτήματα χρήσης ενός Αυτοματοποιημένου συστήματος αξιολόγησης 360°

- Τα αποτελέσματα δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το ποιες συμπεριφορές απαιτούνται στην εργασία ώστε τόσο τα άτομα όσο & ο οργανισμός να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα τους.
- Η αξιολόγηση γίνεται πάνω σε μεμονωμένες συμπεριφορές και όχι σε γενικούς ορισμούς. Αυτό οδηγεί και σε συγκεκριμένες, επικεντρωμένες συζητήσεις κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων
- Δημιουργούνται αναφορές & προτάσεις ανάπτυξης των ατόμων γρήγορα και εύκολα
- Σχεδόν άμεση υλοποίηση

Πλεονεκτήματα χρήσης ενός Αυτοματοποιημένου συστήματος αξιολόγησης 360° - 2

- Ταχύτητα στη συμπλήρωση χωρίς αναμονές για μετάβαση από σελίδα σε σελίδα
- Δυνατότητα για προγράμματα εκπαίδευσης στην ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων
- Στατιστικά στοιχεία για το σύνολο ομάδων
- Προσβάσιμο από οπουδήποτε
- Χωρίς εγκατάσταση λογισμικού

Χαρακτηριστικά

- Ίντερνετ - Ίντρανετ
- Προσαρμογή στη ιστοσελίδα του αναθέτοντος οργανισμού
- Προσαρμογή στο μοντέλο επαγγελματικών ιδιοτήτων
- Αναλυτική σύγκριση των αποτελεσμάτων (αυτοαξιολόγηση/άλλοι)

Φάσεις ενός Αυτοματοποιημένου Συστήματος Αξιολόγησης 360°

Στάδιο 1: **Σύστημα 360^0**	Στάδιο 2: **Επιλογή Αξιολογητών**	Στάδιο 3: **Εφαρμογή**	Στάδιο 4: **Ανατροφοδότηση & Ανάπτυξη**
Δημιουργία ηλεκτρονικού συστήματος 360^0 Βάση δεδομένων με τους αξιολογούμενους & τους αξιολογητές. Ηλεκτρονική Επικοινωνία	Επιλογή των αξιολογητών για κάθε άτομο Ηλεκτρονική ενημέρωση	Συμπλήρωση Ερωτηματολογίου σε υπολογιστή από τον εργαζόμενο & τους αξιολογητές του	Αυτόματη δημιουργία έκθεσης αποτελεσμάτων Σχεδιασμός ατομικής ανάπτυξης

Παράδειγμα

Ατ.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ιδιότητες / Επαγγελματικές Συμπεριφορές
Ι	5											**Κίνητρο/Διάθεση για Επίτευξη** *Αποσκοπεί σε σημαντικές / θεαματικές αλλαγές στην απόδοση* Επιδιώκει σημαντικές / θεαματικές αλλαγές στην απόδοση του /της. Θέτει και επιτυγχάνει προκλητικούς και απαιτητικούς στόχους για να προωθήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αναζητά και εστιάζει σε ευκαιρίες υπό το πρίσμα της μακροπρόθεσμης επένδυσης και όχι του βραχυπρόθεσμου κέρδους.
Π	8											
Σ	6											
Υ	7											
Α	5											
Ι	5											**Συνδυαστικός/Ευέλικτος Τρόπος Σκέψης** *Αποσαφηνίζει τη συνθετότητα* Αναλαμβάνει σύνθετες αναλύσεις και εντοπίζει τις επιχειρηματικές συνέπειες σε σύνθετα δεδομένα. Επεμβαίνει σε σύνθετες καταστάσεις προκειμένου να δημιουργήσει σαφή και χρήσιμα μοντέλα ή εξηγήσεις και να βοηθήσει άλλους να καταλάβουν. Αντιλαμβάνεται και αποτιμά τις οικονομικές συνέπειες των προτάσεων και αναλύσεων του.
Π	7											
Σ	6											
Υ	7											

***Σημ.*: Ποιός αξιολογεί:** **Ι** = Ίδιος **Π** = Προϊστάμενος **Σ** = Συνεργάτες **Υ** = Υφιστάμενοι